

**Avec l'hybridation du travail et le renouvellement des actifs, les managers français ont intérêt à faire leur révolution culturelle**

par

*Alain d'Iribarne, directeur de recherche honoraire au CNRS iribarne@msh-paris.fr*

A la suite de « l'expérience confinement » en matière d'organisation du travail due à la pandémie complétée par les effets sur l'organisation productive de la reprise économique qui s'en est suivie et de la guerre en Ukraine, les directions d'entreprises et autres institutions productives se posent de nombreuses questions sur leur organisation du travail et leur management à venir. Face à un inversement des rapports de forces sur divers segments du marché du travail qui en résultent et qui les a pris de court, elles se demandent entre autre jusqu'où il sera bon pour elles de répondre aux nouvelles attentes de leurs collaborateurs et autres actifs qu'elles voudront recruter et garder alors que les exigences d'efficacités aussi bien économique que sociale et environnementale ne font que s'accroître. Elles se demandent avec une certaine inquiétude jusqu'où la satisfaction de ces attentes sera susceptible de remettre en cause leurs organisations du travail tant individuelles que collectives antérieures à l'occurrence de ces événements et plus encore leurs pratiques de management, ce qui impliquerait pour elles de procéder à des innovations de rupture auxquelles elles sont peu préparées. En France, cette inquiétude concerne, - et encore mieux devrait concerner, nombre de nos grandes organisations productives autant frileuses que velléitaires qui, encore largement bureaucratisées et prisonnières de notre grande tradition de management basée sur la distance et une absence de confiance, sentent bien qu'elles vont devoir fortement bouger sous peine de rencontrer de graves problèmes économiques et sociaux<sup>1</sup>. D'autres au contraire, encore peu nombreuses, découvrant les vertus de l'agilité, estiment que cette succession d'événements constitue une bonne occasion pour faire leur révolution culturelle et remettre à plat des situations qui étaient jugées peu satisfaisantes mais laissées en friche faute de pressions suffisantes pour engendrer une mobilisation de tous les acteurs concernés. D'autres enfin, qui ont déjà fait leur révolution culturelle en favorisant un management de proximité basé sur la compétence et la confiance, y voient simplement la nécessité d'ajuster leur existant dans le cadre d'une nouvelle étape de gestion du changement rendue nécessaire par la nouvelle donne.

**1/Une première certitude : Vers une hybridation significative à moyen terme des lieux de travail.**

Les résultats de l'enquête 2021 de l'Observatoire de la Qualité de vie au travail (ACTINEO)<sup>2</sup> qui mettent en perspective les attentes des actifs travaillant dans des bureaux avec le développement du télétravail avant et pendant les confinements dus à la pandémie du CORONA virus confirment qu'à

---

1 On évoque bien évidemment ici, nos organisations constitutives des trois fonctions publiques avec leurs statuts de fonctionnaires et cela d'autant plus que sous la pression de la RGPP lancée en 2007, elles se sont lancées dans la mise en œuvre d'un management « post taylorien » qui se voulait économiquement efficace tout en gardant leur grandes traditions bureaucratiques avec comme résultat des faibles gains d'efficacités économiques et des pertes d'efficacités sociales. Dans le même esprit, on peut évoquer le cas de nos grands monopoles d'État confrontés à la fois à une ouverture à la concurrence et à une dénationalisation.

2 Enquête 2021 Sociovision pour ACTINEO « Comment travaillerons-nous demain dans les grandes métropoles » Enquête en ligne janvier/février 2021 sur cinq grandes métropoles : Grand Paris, Grand Londres, Amsterdam/Rotterdam/La Haye (Randstad), région de San-Francisco plus Seattle (GAFA land), Singapour., disponible sur le site d'ACTINEO. [www.actineo.fr](http://www.actineo.fr)

moyen/long terme se dessine partout dans le monde un grand mouvement paradigmatique d'hybridation du travail de bureau<sup>3</sup>.

On constate en effet, comme le montre le tableau ci après, que l'absence de télétravail qui à l'origine était très largement dominante (80%), perd sa domination au profit de 2/3 jours par semaine souhaités par les actifs étudiés (35%), ce mouvement étant accompagné par une dispersion relativement importante dans les attentes formulées, ce qui ouvre aux employeurs un large éventail de pratiques d'organisations possibles source à la fois de libertés organisationnelles et de complexité managériale. On notera qu'à l'inverse, le télétravail intensif – 4 jours et plus par semaine- qui était anecdotique avant le confinement (4%), fait l'objet de fortes attentes (26%), mettant en évidence la force de « l'effet confinement ». Il résulte de ces mouvements que sans aucun doute ce qui est aujourd'hui communément appelé un processus « d'hybridation du travail » fait l'objet d'une telle demande de la part des actifs travaillant dans les bureaux qu'il sera impossible de revenir à la situation initiale.

### Evolution de la pratique du télétravail en relation avec l'épidémie du CORONA virus

(Moyenne des cinq aires métropolitaines)

Nombre de jours par semaine	Avant le confinement	Pendant le confinement	Après le confinement ( idéalement souhaité)
jamais	<b>80 %</b>	<b>17 %</b>	15 %
Faible	09 %	18 %	22 %
Moyen	<b>08 %</b>	<b>24 %</b>	<b>37 %</b>
Intensif	04 %	40 %	26 %

Source : Observatoire ACTINEO , Enquête 2021

Les résultats comparatifs confirment par ailleurs l'existence dans les trajectoires de singularités d'un pays à l'autre en fonction de leurs traditions sociétales comme le montre par exemple l'importance des contrastes que l'on peut observer entre la trajectoire du GAFAM Land et celle du Grand Paris. Il en résulte que tout ce qui peut être dit sur l'avenir du télétravail en France en se référant sans précautions à la Côte Est des USA, n'a guère de validité tant les situations socio-culturelles sont différentes. Il en va tout particulièrement ainsi en ce qui nous concerne sur un point particulièrement important qui est celui de savoir quelles informations il est licite et illicite pour un employeur de collecter sur ses salariés à des fins de gestions de RH ou à des fins de contrôle des pratiques de travail, avec par exemple des logiciels de contrôle *on line* des activités de travail non seulement dans la gestion des horaires mais aussi dans les procédures suivies : ce qui est licite aux U.S.A est strictement interdit en France car jugé porter atteinte aux libertés fondamentales.

#### Des actifs du GAFAM Land : une forte appétence en faveur d'un télétravail intensif.

Ainsi, par rapport à la moyenne des aires métropolitaines qui peut légitimement servir de référence paradigmatique, les actifs du *GAFAM Land* ont les attentes les plus élevées en faveur du « télétravail intensif » et à l'inverse ont les attentes les plus faibles pour un nombre de jours limité. Par ailleurs, ces situations extrêmes encadrent une attente en faveur de 2/3 jours de télétravail hebdomadaire relativement plus faible que la moyenne.

---

3 On trouvera une analyse des principaux résultats de l'enquête sur la forme de trois publications en 2022 sur le site d'ACTINEO : Alain d'Iribarne, *Les enseignements d'une comparaison internationale de cinq aires métropolitaines* :

- *Quelle hybridation à venir pour le travail ?*

- *Pourquoi revenir travailler au bureau ?*

- *Entre le souhaitable et le probable. Quelle société demain ?*

Il est intéressant de rapprocher ces niveaux d'appétence élevés des actifs pour du « télétravail intensif » de la dynamique observée. En effet, partant d'une situation de très faible télétravail intensif, le GAFA Land s'est massivement déplacé en sa faveur pendant le confinement pour revenir en suite aux souhaits de télétravail intensif particulièrement élevés que nous venons d'évoquer. Cette dynamique montre en ce qui le concerne un important « effet confinement ».

### Les actifs au travail dans les bureaux de l'aire métropolitaine du GAFA Land

Nombre de jours par semaine	Avant le confinement		Pendant le confinement		Après le confinement (idéalement souhaité)	
	Moyenne	GAFA Land	Moyenne	GAFA Land	Moyenne	GAFA Land
jamais	<b>80 %</b>	<b>83 %</b>	17 %	18%	15 %	17 %
Moins de 1jour	03 %	02 %	07 %	10 %	06 %	06 %
1 jour	06 %	04 %	11 %	07%	<b>16 %</b>	<b>11 %</b>
2 /3 jours	<b>08 %</b>	<b>08 %</b>	<b>24 %</b>	<b>22%</b>	<b>37 %</b>	<b>32 %</b>
4 jours	03 %	02 %	11 %	11 %	12 %	<b>16 %</b>
Toute la semaine	01 %	02 %	<b>29 %</b>	<b>32%</b>	14 %	<b>19 %</b>

Source : Observatoire ACTINEO , Enquête 2021

#### Des actifs du Grand Paris qui présentent une appétence limitée pour un télétravail intensif.

Par comparaison avec la moyenne des aires métropolitaines et encore plus avec le GAFA Land, la trajectoire du Grand Paris montre une plus forte concentration des attentes au profit de 2/3 jours de télétravail par semaine (40%), et une moindre attente en faveur d'un télétravail à domicile intensif (19%). Il en résulte que si les pressions sur les employeurs en faveur d'un travail hybridé devraient être élevées, elles resteront plus modérées qu'ailleurs.

Cette position est due par ailleurs à un confinement qui a été d'une ampleur nettement plus faible que les injonctions gouvernementales auraient pu le laisser croire, associé à un moindre « effet confinement ».

### Les actifs au travail dans les bureaux de l'Aire métropolitaine du Grand Paris

Nombre de jours par semaine	Avant le confinement		Pendant le confinement		Après le confinement (idéalement souhaité)	
	Moyenne	Gr. Paris	Moyenne	Gr. Paris	Moyenne	Gr. Paris
jamais	<b>80 %</b>	<b>73 %</b>	17 % <sup>a</sup>	21%	15 % <sup>b</sup>	17%
Moins de 1jour	03 %	04 %	07 %	07 %	06 %	06 %
1 jour	06 %	<b>11 %</b>	11 %	13 %	<b>16 %</b>	18 %
2 /3 jours	<b>08 %</b>	09 %	<b>24 %</b>	<b>23 %</b>	<b>37 %</b>	40 %
4 jours	03 %	03 %	11 %	11 %	12 %	<b>08 %</b>
Toute la semaine	01 %	01 %	<b>29 %</b>	<b>25 %</b>	14 %	<b>11%</b>

Source : Observatoire ACTINEO , Enquête 2021

#### Des résultats confortés par les accords passés sur le télétravail.

En complément des résultats de l'enquête, un bon moyen pour évaluer l'importance des mouvements à venir en France est de tâter le pouls des partenaires sociaux. Pour cela, il n'y a rien de mieux que de regarder en détail les accords passés sur le télétravail dans les entreprises et autres

institutions productives au cours des six premiers mois de 2021, sachant que les négociations ont été particulièrement actives dans ce domaine<sup>4</sup>.

Un premier résultat intéressant de l'analyse de ces accords est qu'en conformité avec les résultats de l'enquête d'ACTINEO, ils sont centrés de façon dominante sur deux ou trois jours de télétravail, avec plutôt trois jours dans son immeuble de bureau et deux jours en télétravail, principalement à son domicile mais aussi, autant que de besoin, dans d'autres lieux tels que les tiers lieux espaces de *co-working*. Dans cette perspective, il est clair qu'il reste en France une forte appétence pour travailler dans son immeuble de bureau associée à une moindre pression en faveur du télétravail de sorte que venir travailler dans son immeuble de bureau restera la norme, certes affaiblie mais toujours présente, ce qui normalement devrait beaucoup faciliter le travail de réinvention managériale. Toutefois, compte tenu des pratiques managériales qui y dominent, on notera avec intérêt que parmi ces accords figure en bonne place un accord cadre sur le télétravail dans la fonction publique signé le 13 juillet 2021 et qui stipule que : « à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2021, les agents publics pourront, à leur demande et sur autorisation de leur employeur, télétravailler à raison de trois jours par semaine maximum pour un temps plein », cet accord cadre devant se décliner par la suite administration par administration<sup>5</sup>.

Un autre résultat intéressant à noter est que ces accords affichent le plus souvent en préambule un double objectif de QVT,- voir de bien-être -, à travers un meilleur équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle, ainsi qu'une bonne flexibilité dans l'organisation.

Enfin, leur rédaction affiche également comme objectif de baliser un fonctionnement qui protège les salariés des abus potentiels de l'employeur tenté par ce biais de détériorer la protection du contrat de travail et à l'inverse de limiter à sa convenance le libre choix d'un usage du télétravail par chaque salarié sans tenir compte des contraintes de fonctionnement des services. C'est ainsi qu'on voit régulièrement des clauses qui donnent à l'encadrement un pouvoir de contraindre ses collaborateurs à des choix de pratiques du télétravail – nombre de jours et répartition dans le temps -, liés à sa vision des façons de travailler ensemble en relation avec les exigences du métier, l'enjeu étant l'articulation en présentiel et à distance du travail individuel avec le travail collectif.

### Un exemple d'accord de télétravail : Suez

- Considérants :

Permettre aux collaborateurs qui le souhaitent de s'épanouir dans un environnement plus calme et propice à la concentration, de se décharger de leur temps de trajet et ainsi de réduire leur empreinte écologique, tout en maintenant leur efficacité (DRH Groupe);

Un premier pas vers l'évolution d'une autre qualité de vie au travail... Favorise le mieux être des salariés et protège d'une dérive du numérique (CFDT) ;

Laisse des marges de manœuvre indispensables aux managers et à leurs collaborateurs afin de faire face aux contraintes de la vie professionnelle (CFE-CGC).

- Modalités de mise en œuvre :

Sur la base du volontariat: deux jours par semaine en moyenne de travail à distance sur l'année civile.

Les jours ne sont pas obligatoirement fixes dans la semaine.

En revanche une planification prévisionnelle des jours de télétravail sera partagée avec le manager et en cas de nécessité le collaborateur devra se rendre dans les locaux de son entreprise.

- Conditions d'éligibilité :

Tous les salariés dont les postes sont compatibles avec du télétravail,

Qui disposent d'un domicile adapté au travail à distance : espace de travail adapté, ergonomie et tranquillité, connexion internet haut débit sécurisée ;

- Matériel mis à disposition : Le collaborateur disposera dans le cadre du télétravail d'un ordinateur portable mis à disposition par l'entreprise et en cas de besoin un accès vpn (réseau privé à distance sécurisé).

- Signataires : CFDT, CFE-CGC, FO.

4 Source : « Malgré la crise, les partenaires sociaux ont continué à négocier, *Le Figaro*, 06/07/2012 p 22.

5 Source : République Française. Service-Public.fr

Avec ces résultats ainsi qu'avec ceux en provenance de la série des enquêtes constitutives de l'Observatoire ACTINEO depuis 2011 et ceux en provenance d'autres enquêtes de même nature<sup>6</sup>, on dispose d'un robuste jeu d'hypothèses concernant les effets que va avoir « l'expérience confinement » liée à la gestion de la pandémie et ce qui a suivi, sur les évolutions à moyen/long terme de l'organisation du travail au bureau<sup>7</sup>. En effet, à travers ce qu'il est désormais convenu d'appeler un processus d'hybridation du travail, on assiste au niveau mondial à une accélération d'un processus de multiplication des lieux de travail à partir des immeubles traditionnels de bureaux avec une emphase mise sur le travail à domicile (*home office*) associée à un développement secondaire d'immeubles de bureaux appelés « tiers-lieux espaces de *co-working* ».

Au regard de ce grand mouvement, il est évident qu'on n'assistera pas à la fin du bureau mais à une réallocation des espaces de travail au sein des immeubles de bureaux existants en fonction de leurs finalités d'usage<sup>8</sup>. Ainsi, on aura une réduction des espaces de bureaux proprement dits au profit d'autres espaces qui deviendront autant d'espaces légitimes de travail, comme les cafétérias, les restaurants ou autres terrasses et jardins<sup>9</sup>. Et on aura par ailleurs une résistance des bénéficiaires de bureaux collectifs fermés et « d'*open space* intelligents » associés à des postes de travail dédiés, à la poussée des grands plateaux aménagés en *flex-office*. Singulièrement en France, face à cette poussée des employeurs et faute de mieux, -à savoir des bureaux fermés avec des postes de travail dédiés-, la préférence des utilisateurs de bureaux ira vers de petits *open space*, moins de 10 personnes, associés à des postes de travail partagés : du « *desk sharing* ». Cette disposition présente en effet le grand avantage de pouvoir être facilement gérée de façon collective au sein d'une équipe et sous la responsabilité directe de son manager ou superviseur.

En corollaire, on ira vers une hybridation réciproque des immeubles traditionnels de bureaux et des immeubles tiers-lieux espaces de *co-working* dont les usages sont complémentaires tandis que ces derniers présenteront pour les entreprises l'insigne avantage d'une plus grande flexibilité d'usage associée à une réduction importante des coûts fixes immobiliers, qu'elles soient propriétaires ou locataires de leurs immeubles de bureaux. A terme, ces mouvements représentent un pas important vers une plus grande liquidité économique et sociale d'autant plus qu'ils seront associés à une hybridation mutuelle du statut salarial et du statut de travailleur indépendant, correspondant là-aussi à un dépassement de l'existant sans qu'on assiste à une « ubérisation » du travail comme cela peut-être annoncé à mauvais escient<sup>10</sup>.

### Les raisons de ce point d'équilibre structurel autour de 2/3 jours de travail dans son immeuble de bureau.

En ce qui concerne les perspectives d'hybridation des espaces de travail à partir de tout ce que nous venons d'évoquer, la cause est donc entendue tant du point de vue paradigmatique que sociétal Français : la norme des espaces de travail va se déplacer vers une multi localisation structurelle avec une très grande variété de localisations possibles autour de deux pôles principaux : l'immeuble

---

6 Voir par exemple l'enquête JLL : *(Re) imaginer l'expérience de travail. Concilier les nouvelles aspirations des salariés et le travail hybride*, Site de JLL,

7 On rappelle que tous les résultats des enquêtes réalisées dans le cadre de l'observatoire de la qualité de vie au bureau d'ACTINEO sont disponibles en libre accès sur le site [www.actineo.fr](http://www.actineo.fr)

8 Sarah Proust, *Télétravail : la fin du bureau ?* Ed. de l'Aube et Fondation Jean-Jaurès, 2021

9 Voir ; Alain d'Iribarne, *Performance au travail et si tout commençait par les bureaux ?* Ed. Italiques et Actineo 2012

10 Fanny Lederlin, *Les dépossédés de l'open space. Une critique écologique du travail*, Ed. Puf, 2020.

de bureau et le domicile. Ensemble, ils seront mis en concurrence par les salariés dans le cadre de négociations largement individualisées et dominées par les rapports de force sur le marché du travail. Cette certitude découle du fait que la pandémie a toutes les chances de devenir une endémie ce qui fait qu'une situation sanitaire perçue comme conjoncturelle est devenue structurelle. Elle découle surtout de la convergence d'intérêts qui durant la période de confinement. - ce que nous avons appelé « l'expérience confinement »-, s'est peu à peu révélée entre les employeurs et leurs salariés.

Ainsi, les employeurs ont découvert qu'avec une mise en œuvre significative d'un télétravail à domicile ils avaient un important potentiel d'économies à faire dans leurs surfaces de bureau. Ils ont également vu que les visio-conférences, loin de dégrader l'efficacité du travail collectif, étaient même susceptible de l'améliorer si elle était utilisée à bon escient. Et qu'enfin, ce mode de travail était susceptible de leur faire gagner du temps de travail de salariés, entre autres par une réduction potentielle des nombres de jours perdus en raison des temps de trajets pour aller à des réunions en présentiel. Mais aussi, en raison d'arrêts maladie liés à des problèmes de santé pouvant être surmontés en restant travailler chez soi comme par exemple une positivité à un virus quelconque, tout en contribuant à l'amélioration de leur bilan carbone, au même titre de ce que pourrait être une fermeture complète des bureaux pendant des jours de télétravail imposés à tous sur un modèle par exemple d'une semaine de quatre jours<sup>11</sup>. Un tel choix leur permettrait en plus de réduire leurs coûts énergétiques, ce qui est toujours bon à prendre<sup>12</sup>.

Les salariés quant à eux n'ont pas été en reste. En effet – jeunes et moins jeunes-, ils ont découvert en relation avec la façon dont l'État les avait massivement traités durant la période de confinement en prenant en charge leur rémunération - ce qu'on a improprement appelé du « travail à temps partiel » -, combien tout ce qui était les fondements de leurs revendications en matière de travail et qui leur était massivement refusé par leurs employeurs, pouvait exister. Cette situation singulière, non seulement ils ne l'ont pas oubliée, mais ils ont entendu mettre immédiatement en œuvre des actions en vue de la rendre pérenne et cela d'autant plus qu'à la suite de la période triomphale de la pandémie s'est enchaînée une inversion en leur faveur du rapport de force sur le marché du travail et une redécouverte d'une inflation d'un niveau oublié depuis le tout début des années 80<sup>13</sup>. Ainsi ils ont tout à fait normalement mobilisé les trois grands moyens d'expression bien connus dont ils disposent quand ils veulent quelque chose qu'on refuse de leur donner<sup>14</sup>: « voice » avec des grèves ; « exit » avec des mobilités vers des emplois mieux offrants ou pas d'emploi du tout quand le passage par le chômage leur est favorable, ou tout simplement « l'anomie », avec un retrait d'implication désigné aujourd'hui sous le vocable de « révolution silencieuse » et improprement qualifié de droit à la paresse<sup>15</sup>.

---

11. Elles seront certainement également tentées de récupérer à leur profit une part plus ou moins importante du temps de trajets récupéré par leurs salariés quand ils sont en télétravail à leur domicile.

12 Avec cette idée d'une semaine de travail de quatre jours, permettant de réduire les coûts d'usage des immeubles de bureau, on voit apparaître un nouveau dilemme possible autour des vendredi et/ou des lundi comme jour de télétravail, les entreprises n'aimant pas trop ces jours prisés par leurs salariés en raison de leurs relations avec les congés de fin de semaine.

13 On se souviendra que l'indexation des salaires qui avait été inscrite dans la loi en 1945 et qui avait accompagné une inflation structurelle a largement deux chiffres a connu une fin en 1983 sous le gouvernement Pierre Mauroy et la présidence de François Mitterrand

14 Voir Hirschman A., *Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge : Harvard University Presse, 1970.

15 Sur ce sujet qui n'est pas nouveau dans la vie au travail aujourd'hui, on pourra se reporter à l'ouvrage réjouissant de Corinne Maier, *Bonjour paresse. De l'art et la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*. Ed. Michalon, 2004.

C'est que les employeurs ont un peu trop facilement oublié que la grande ambition des Français était avant tout un droit à bien-vivre – voire au bonheur –, combiné à une revendication d'être des « Hommes libres », avec comme conséquence d'aspirer à une dissociation entre leurs contributions productives et leurs rétributions suivant le modèle bien connu du bourgeois rentier et, moins connu, du pensionné<sup>16</sup>. Ainsi s'explique pourquoi ils ont toujours préféré les activités au travail, ces dernières leur permettant d'assouvir leurs attentes de liberté d'action sans être soumis aux contraintes d'organisation liées à la condition salariale ou à la condition entrepreneuriale en cas de travail indépendant<sup>17</sup>. Et c'est à la remise en cause à leur profit de ces contraintes qu'ils ont non seulement entrevues mais vécues durant la période de confinement, qu'ils entendent procéder. Ils ont vu en effet, - et c'est là une cause importante de leur faveur envers le télétravail -, qu'ils pouvaient substantiellement réduire les atteintes à leur bien-être liées à leurs conditions de trajet domicile/travail. Mais ils ont surtout vu que s'ouvrait pour eux une possibilité de bien mieux maîtriser à leur profit leur agencement hebdomadaire de temps/espace de travail, cet agencement étant une composante essentielle de la contribution du bien-être au travail à leur bien-être global, le tout sous réserve bien entendu de disposer des niveaux de rémunération jugés nécessaires pour bien-vivre<sup>18</sup>.

Dans la pratique, on comprend d'autant mieux que le point d'équilibre est autour de 2/3 jours de travail par semaine dans son immeuble de bureau que joue en sa faveur le fait que les managers français ont une forte préférence pour ce type de localisation de leurs collaborateurs. Elle leur permet en effet de les avoir « sous la main » à défaut de les avoir sous les yeux. Les salariés quant à eux tiennent de façon majeure à une dissociation entre leur vie familiale et leur vie professionnelle tout en étant loin d'avoir tous des domiciles correspondant aux normes de qualité nécessaires pour « bien travailler », tandis que les uns comme les autres ont une appétence commune pour ces immeubles de bureau car ils constituent des lieux privilégiés de rencontres informelles constitutives de lien social ; des lieux de « vivre ensemble » qui font de plus en plus défaut dans notre monde moderne. Mais à l'inverse, ces immeubles de bureaux tels qu'ils tendent à être conçus et aménagés aujourd'hui constituent d'autant plus des repoussoirs que dépassant les *open space* déjà peu prisés, ils s'orientent vers des *flex offices*, ces derniers, supprimant les postes de travail dédiés, étant particulièrement honnis.

## **2/Une seconde certitude : Une importante remise en cause du management traditionnel français .**

Bien évidemment, compte tenu de la situation structurelle française que nous avons brièvement évoquée dans notre introduction, ces mouvements ne pourront se faire que sur du moyen/long terme à travers un processus d'apprentissage individuel et collectif mobilisant tous les acteurs concernés avec de nombreuses tensions sociales dans les lieux de travail et avec des remises en causes paradigmatiques et sociétales des modes de gestion et des pratiques managériales encore dominantes en France.

---

16 C'est avec la même perspective qu'il faut lire l'appétence des français pour des retraites précoces et leur intérêt pour le revenu universel d'activité

17 Ainsi ce n'est pas le hasard si certains jeunes cadres dynamiques bien payés, font le choix de négocier un mi-temps à leur employeur pour disposer d'un mi-temps dont l'usage est à leur discrétion.

18 On rappellera que ce niveau est relativement élevé car non seulement il inclut les exigences basiques de bien se loger, bien se nourrir et bien se vêtir, mais aussi ce qui n'est pas considéré comme du surplus comme le loisir et les vacances, l'ensemble en matière de bien-être étant en plus étalonné en relation avec les modes de vie auxquels peuvent accéder non pas les « très riches », mais ce qu'on appelle les « classes moyennes supérieures », soit un revenu minimum de 5000€/mois pour un ménage avec un enfant n'ayant pas l'ambition de se loger en location dans Paris *intra muros*.

### Un choix de style de management déterminant.

En effet, le choix des styles de management sera déterminant pour réussir la triple efficacité – économique, sociale et environnementale – qui constituera le cahier des charges à venir de toutes les organisations. Suivant les cas, ce style pourra être un frein plus ou moins fort au développement du télétravail à domicile – et plus globalement au travail à distance multi lieux- , mais surtout une cause plus ou moins importante de perte de ces efficacités avec comme facteurs clé le niveau de liberté laissé par la hiérarchie à ses collaborateurs dans l'organisation de leur travail et la qualité de l'atmosphère de travail dans les immeubles de bureau.

Or, face à la perspective ouverte dès le début des années 80 de mettre en œuvre à large échelle un modèle de management basé sur les compétences et maintenant sur des talents dans le cadre d'entreprises fonctionnant par exemple sur un modèle du type dit « d'entreprises libérées »<sup>19</sup>, avec un basculement d'un management basé sur la défiance et un contrôle par les moyens vers un management basé sur la confiance et un contrôle par les résultats, une des grandes spécificités de la construction sociétale française est la robustesse d'une préférence organisationnelle et managériale pour le modèle taylorien hiérarchico-fonctionnel associée à des distances sociales le long des lignes hiérarchiques, alors qu'il existe une forte demande à tous les niveaux de pouvoir exercer une autonomie de métier<sup>20</sup>. Aussi Jean-Emmanuel Ray peut-il écrire à propos du télétravail : « *Demeure le problème de fond : l'inadaptation croissante des règles tayloriennes déniaient toute autonomie au travailleur manuel en usine à des travailleurs du savoir à leur domicile* »<sup>21</sup>. De-même, dans une interview, l'ANDRH qui recommande un à deux jours hebdomadaire de travail à distance avec comme raison que le télétravail « *nécessite un examen des métiers qui sont éligibles, de bonnes conditions d'exercice, avec un environnement de qualité* », il est précisé que ce changement majeur dans l'organisation du travail ne pourra se faire sans un changement profond dans la culture managériale : « *C'est un équilibre serein et bienveillant qui doit être trouvé. Il faut que la confiance soit le lien essentiel en présentiel comme à distance* »<sup>22</sup>.

### Le faible niveau français de liberté dans l'organisation du travail et l'atmosphère dans le mode de travail collectif

Dans cette perspective, l'enquête d'ACTINEO de 2021 montre que sur la liberté laissée à leurs collaborateurs pour s'organiser, les organisations productives de l'aire métropolitaine du Grand Paris se trouvent nettement à la traîne, en bonne compagnie avec Singapour et à nouveau en opposition avec le GAFA Land.

De-même, si on considère la possibilité de travailler dans une ambiance détendue et informelle, sachant qu'ici nous ne sommes pas intéressés par un processus de décision mais par une façon de travailler ensemble dont on a vu précédemment l'importance, on trouve un écart maximum entre Singapour et Paris d'un côté et le GAFA Land de l'autre où ce mode de travail est le plus répandu.

Ainsi, si on veut bien considérer que cette liberté de s'organiser constitue une composante indispensable à la réussite d'une organisation du travail multi-lieux et qu'en corollaire l'immeuble de bureau est appelé à être un lieu privilégié de relations sociales relaxes et informelles, alors on peut légitimement penser que le mode de management dominant dans le Grand Paris sera un obstacle sérieux aux évolutions qu'on peut pressentir. Et on voit à nouveau combien les habitudes managériales françaises, encore dominantes dans nos grandes entreprises et autres administrations

---

19 Alain d'Iribarne, **L'entreprise libérée et les talents ; un avènement annoncé** » In, *L'entreprise libérée*, REPCO Vol. XXII-N° 56-Eté 2017 pp 247-264.

20 Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Points, Essais n°268, 1993, et *L'étrangeté française*, Points Essais, n°606, 2008.

21 Jean-Emmanuel Ray, Télétravail : la disponibilité encadrée, *Le Monde*, 28 octobre 2021, p 20

22 Corinne Caillaud, Les DRH devant le fait accompli du déménagement des collaborateurs ? *Le Figaro*, 09/06/2021



publiques, seront appelées à subir une véritable révolution culturelle si celles-ci entendent pratiquer le télétravail à grande échelle comme un certain nombre d'entre elles semblent vouloir le faire.

### **Niveau de liberté dans l'organisation de son travail et mode de travail collectif** (tout à fait d'accord)

Aires métropolitaines	Travail dans une atmosphère détendue et informelle	Dans mon travail je suis libre de m'organiser par moi-même pour atteindre les objectifs qu'on m'a donnés
Singapour	20 %	21 %
Paris	23%	21 %
Londres	27 %	26 %
Randstad	31,5 %	28,5 %
GAFA Land	33,5 %	35 %

Source : Observatoire ACTINEO Enquête 2021

#### La place accordée à la hiérarchie et au fonctionnement informel

A la question de savoir si respecter la hiérarchie au travail est très important, le fait que 87 % de nos actifs aient répondu qu'ils étaient d'accord - dont 32 % tout à fait d'accord-, montre que l'ordre traditionnel relié à la verticalité du pouvoir est loin d'être dépassé. Toutefois, en relation avec notre vision peut-être erronée de ce qu'est l'ordre social américain, on a été surpris de trouver que ce sont les actifs du GAFA Land qui adhèrent le plus à cette dernière avec 46 % de « tout à fait d'accord ». De-même, le niveau élevé de l'accord formulé par nos actifs – 80 % d'accord dont 26 % tout à fait-, à la question sur la place prise par les décisions en commun dans le travail en consultant les différents membre de l'équipe, montre l'importance de la diffusion de cette pratique de gestion sachant qu'elle est la plus forte dans le GAFA Land avec 36 % de « tout à fait d'accord », et la plus faible pour l'aire du Grand Paris qui est la seule à être inférieure à la moyenne aussi bien en « accord avec 69 %, qu'en « tout à fait d'accord » avec seulement 17 %.

L'intéressant est que ces résultats suggèrent qu'il y aurait un modèle dominant qui associerait un respect de la hiérarchie à une certaine collégialité de la prise de décision ce qui n'est pas une vision courante en France, ces deux dimensions étant plus considérées comme antagoniques que complémentaires.

### **3/ Alors : une évolution ou une révolution culturelle pour le management français?**

Dans ce contexte, pour les entreprises et organisations françaises, le niveau de difficulté dans la gestion des changements liés à l'hybridation du travail dépendra de leurs trajectoires combinées en matière d'intensité d'usage de travail à distance et de niveau de pratique d'un management par une mobilisation des « talents de tous », le principal étant d'assurer une cohérence entre ces deux dimensions<sup>23</sup>. Ainsi, plus elles se déplaceront avec une forte inflexion vers un travail à distance important (trois jours et plus), et plus elles auront à faire une véritable révolution culturelle si elles ne sont pas préparées au moins à un management par une mobilisation des compétences<sup>24</sup> Ce seuil de trois jours est pour nous capital car il correspond au mode de travail où son immeuble de bureau perd son statut de lieu de travail principal au profit d'autres lieux avec une dominante pour le

23 Par compétence on entend une capacité à être autonome, responsable et créatif ; le talent consistant à posséder une capacité à mettre ces dernières à la disposition d'autres autant que de besoin.

24 On retrouve là bien évidemment nos trois fonctions publiques qui, comme on l'a vue ont passé un accord cadre stipulant la possibilité de trois jours/semaine de télétravail. Dès lors on ne peut exclure en ce qui les concerne de la mise en œuvre en ce qui les concerne d'une nouvelle couche contre productive après les 35h et la RGPP.

domicile, en particuliers pour les Parisiens qui manifestent moins d'appétence que les autres pour les tiers-lieux espaces de *co-working*.

Une telle situation aura pour conséquence probable d'accentuer les interférences susceptibles d'exister entre la vie familiale et la vie professionnelle ce qui, comme on l'a déjà évoqué, n'est absolument pas souhaité par les répondants à notre enquête et ne manquera pas de complexifier encore un peu plus le cahier des charges des managers, singulièrement ceux de premier niveau auxquels il est demandé de porter une attention accrue aux aspects psychologiques de leurs collaborateurs, dans le cadre d'une responsabilité de bien-être au travail élargie et posant des questions de frontières autant socialement légitimes que légales de leurs interventions.

### Pratique de management et pratique de travail à distance

Pratique de management par mobilisation des talents de tous	Faible pratique du travail à distance ( 2j et moins) et faible évolution	Forte pratique du travail à distance ( 3j et plus) et forte évolution
Faible	Evolution moyenne	Révolution Rupture managériale
Forte	Evolution faible	Evolution moyenne

Histoire de compliquer le tableau, d'après les informations qui remontent d'un peu partout, ces besoins sont d'autant plus importants qu'ont va des générations dites des « seniors » - les papy boomer étant en principe sortis de la vie active au travail sauf quelques patrons-, vers celles dites « X », « Y ou milléniales » et maintenant « Z » ; ces jeunes qui déroutent les « anciens » en raison de leurs plus grandes fragilités psycho-affectives<sup>25</sup> associées à des exigences accrues de plusieurs natures liées à une socialisation qui a fortement amoindri diverses formes d'autorité aussi bien sociales que morales ou intellectuelles et renforcé par la prégnance des réseaux sociaux virtuels. Il en résulte des demandes accrues d'un respect de leur singularité associées<sup>26</sup> à des attentes fortes de vies communautaires; un respect de l'équité exprimée en termes d'égalité<sup>27</sup> associée à une juste reconnaissance de leur valeur singulière et à une juste répartition dans le niveau et les modalités d'hybridation de leur travail au regard de ce que leurs collègues auront pu obtenir qu'ils soient du même métier ou d'un autre métier. Enfin, ils expriment vis-à-vis de leur travail une forte demande de sens alors que cette demande s'adresse beaucoup plus largement à l'ensemble de notre société et que le sens du travail dépend certes de l'organisation du travail et des pratiques managériales mais

25 On parle aussi en ce qui les concerne de « vulnérabilité », de « fragilisation émotionnelle » qui seraient liées à leur époque avec des inquiétudes diverses sur l'avenir dont le cœur serait leur avenir économique et social, mais surtout celui de la planète et de l'humanité lié au réchauffement climatique.

26 De ce point de vue il sera intéressant de voir comment le mouvement LGBT qui commence à déjà impacter le fonctionnement des entreprises et autres organisations productives pourra être amplifié par l'arrivée de l'idéologie « woke » en vogue dans les universités américaines et qui commencent à diffuser dans les entreprises à travers les multinationales présentes aux États-Unis. Voir par exemple : Jean François Braunstein, *La religion woke*, Grasset ed. 2022.

27 Ce qui montre que le vieux fond de commerce français qui tend à assimiler l'équité à l'égalité, au même titre qu'une revendication d'un droit à la liberté et à la fraternité, est resté stable dans notre ADN national, transmis de génération en génération.

aussi d'eux-mêmes<sup>28</sup>. Ainsi peut-on comprendre les succès que peuvent rencontrer les formations au « coaching » et au management basées sur la bienveillance et, encore mieux, sur le « care »<sup>29</sup>.

Dès lors, il ne faudra pas s'étonner de la difficulté pour trouver en nombre suffisants de managers compétents et volontaires pour exercer ces fonctions qui relèvent de missions de plus en plus impossibles – voir d'injonctions paradoxales-, tant les niveaux d'exigence tendent à s'élever et à se diversifier, alors que par ailleurs l'estime accordée à leur fonction, de même que le statut social des managers de base, tend à se dégrader. Il ne faudra pas oublier enfin, l'épée de Damoclès qui pèse sur leur tête en raison de l'évolution du droit du travail qui a incorporé dans les textes la notion de « harcèlement moral ». En effet, avec une définition de ce dernier aussi large que floue et une double responsabilité tant pénale que civile combinée à la montée en puissance en toute impunité des réseaux sociaux, ils risquent de se trouver un jour sans protections en très grandes difficultés autant sociales que financières.

---

28 Un point important et à notre avis mal vu de cette question du sens de son travail, est le fait que l'informatisation, la numérisation et l'électronisation des activités de travail, font que les résultats des activités de chacun sont devenus massivement illisibles contrairement au travail de type artisanal dont le résultat est facilement lisible et dont l'utilité sociale est facilement discernable, même dans le cas de travaux considérés comme mobilisant peu de compétences professionnelles. On a donc là par exemple, un vaste espace managérial pour redorer les blasons de tous ces métiers qualifiés de « deuxième rang » durant la pandémie et pour lesquels les employeurs se plaignent de ne pas trouver de candidat.

29 Voir, Evelyne Deret (coordonnée par), *De l'accompagnement au coaching en entreprise*, érès Ed., 2021